

**REDLINE** | VERLAG

# DIE UNAUSGESPROCHENE REGELN

Wie Sie die  
ersten Tage im Job  
überstehen und  
durchstarten

© des Titels »Die unausgesprochenen Regeln« von Gorick Ng (ISBN 978-3-86881-873-4)  
2022 by redline-Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

**GORICK NG**

*Für all diejenigen, die träumen.*

*Und für Mom, von der ich die unausgesprochene Regel lernen durfte, dass  
jeder Gefallen, den man anderen tut, irgendwann zu einem zurückkehrt.*



# VORWORT

Es war halb drei morgens und ich war immer noch im Büro. Fieberhaft versuchte ich, eine fehlerhafte Excel-Tabelle zu korrigieren, die in sechs Stunden einem Kunden vorgestellt werden sollte. In der Stellenanzeige war von einer »dynamischen« und »betriebsamen« Atmosphäre die Rede gewesen – sollte etwa das damit gemeint gewesen sein?

Plötzlich: Klingeling! Auf meinem Bildschirm tauchte eine Benachrichtigung auf. Mein Manager drängte mich zur Eile.

Klingeling! Noch eine Nachricht.

Klingeling!

Ich schickte meinem Manager die überarbeitete Tabelle. Zehn Minuten später hatte er immer noch nicht geantwortet.

»Gorick«, sprach mich jemand von hinten an. Ich fuhr herum. Mein Manager! »Lass uns das gemeinsam durcharbeiten«, sagte er. Zwei Stunden lang saßen wir beieinander. Er übernahm meinen Laptop, und ich schaute ihm über die Schulter und versuchte verzweifelt, meine Augen offen zu halten.

Mein Manager zeigte auf eine Zelle. »Warum teilen wir diese Zahlen?«

Mit zusammengekniffenen Augen beugte ich mich vor. »Bin mir nicht ganz sicher.«

Er seufzte. Die ganze Nacht kam mir vor wie eine Operation ohne Betäubung. Mit schmerzendem Schädel fragte ich mich, wie ich bloß in dieser Situation gelandet war.

Die Antwort erhielt ich zehn Monate später in Form einer Leistungsbeurteilung: *Gorick muss sich voll und ganz hinter seine Arbeit stellen. Dazu gehört auch die gewissenhafte Aufbereitung der Excel-Tabellen anderer, die übernommen werden sollen.* Ich wunderte mich über meine

Beurteilung. »Voll und ganz hinter seine Arbeit stellen?« Ja, sicher, mein Manager hatte mir gesagt, ich solle mir »die Excel-Analyse zu eigen machen«, aber ich hatte geglaubt, das hieße, ich sei für die Betreuung der Master-Datei (der Hauptdatei, die immer auf dem aktuellsten Stand war) verantwortlich. Was bedeutete das für meine Arbeit? Mein Manager hatte gesagt, dass ich meine Aufgabe schlussendlich gut erledigt hatte. Ich hatte geglaubt, ich hätte meine Aufgabe gut gemacht. Irgendetwas entging mir da anscheinend, aber was?

Mir fehlte das Wissen um die unausgesprochenen Regeln – bestimmte Vorgehensweisen und Umgangsformen, die Vorgesetzte erwarten, aber nicht erklären, und die Leistungsträger an den Tag legen, ohne es überhaupt zu merken. Das Wissen um diese unausgesprochenen Regeln ist der Schlüssel zum beruflichen Erfolg. Das Problem dabei? So etwas lernt man nicht in der Schule. Dieses Verhalten wird vielmehr von Eltern an Kinder und von Mentoren an Schützlinge weitergegeben, was zu ungleichen Wettbewerbsbedingungen für Insider und Außenseiter führt.

Wieso ich das weiß? Weil ich zu den Außenseitern gehörte.

Meine Mutter sagte früher immer, beim beruflichen Vorankommen käme es nur auf harte Arbeit an. Doch sie irrte sich: Es geht nicht nur darum, den Kopf einzuziehen, stillzuhalten und die Erfolge für sich sprechen zu lassen. Harte Arbeit ist lediglich der Eintrittspreis, um überhaupt einen Fuß auf die Karriereleiter zu bekommen. Um bei diesem Spiel zu überleben und Erfolg zu haben, braucht man mehr. Man muss die Spielregeln kennen.

Als ich 14 war, wurde meiner alleinerziehenden Mutter die Stelle in einer Nähmaschinenfabrik gekündigt. Sie hatte noch nie einen Lebenslauf oder ein Bewerbungsschreiben verfasst. Ich auch nicht, aber weil ich Einzelkind war und als einziger im Haus wusste, wie man einen Computer bedient, legte ich mich ins Zeug. In meinen Mittagspausen brachte ich mir bei, wie man Bewerbungsunterlagen gestaltet, saß ganze Nachmittage am Computer in der Bücherei, um nach Stellen in Hauswirtschaft und Wäschereien zu suchen, und abends verschickte ich hunderte Bewerbungen für meine Mom. An den Wochenenden

half ich ihr, die Badewannen fremder Leute zu scheuern, um über die Runden zu kommen.

Die Monate vergingen. Auf keine unserer Bewerbungen erhielten wir eine Antwort. Stundenlang hatten wir an den Bewerbungsschreiben gefeilt, und so war die ausbleibende Resonanz wirklich niederschmetternd. Wir waren völlig aufgeschmissen. In einem letzten verzweifelten Versuch bewarb sich meine Mom um ein staatliches Stipendium und ging nach fast 40 Jahren noch einmal zur Schule, wo sie eine Ausbildung zur Erzieherin machte. Nachdem sie ihren Abschluss geschafft hatte, zog Mom mehrere Stellen in der Kinderbetreuung an Land, wo sie bis zur Rente arbeitete. Wir überlebten, aber nur eben gerade so.

Seither fragte ich mich immer wieder, wie es einem so hart arbeitenden Menschen wie meiner Mom derartig schwerfallen konnte, wieder auf die Beine zu kommen. Und wie es sein konnte, dass ich ihr trotz all meiner Internetrecherchen nicht hatte helfen können. Jahre später kam ich in der Highschool der Antwort auf die Spur. Während eines gemeinnützigen Arbeitseinsatzes traf ich einen älteren Schüler von einer anderen Schule. Er hieß Sandy und steckte gerade mitten im Bewerbungsprozess um einen Platz an Amerikas besten Colleges. Mir war nie in den Sinn gekommen, dass auch ich mich an diesen Hochschulen bewerben könnte. Von vielen hatte ich noch nicht einmal gehört. Durch Sandy lernte ich, dass zu dem Zulassungsverfahren weit mehr gehört, als die Anleitungen auf den Websites der Colleges preisgeben. Ich lernte, dass es nicht reicht, die Lehrer um ein Empfehlungsschreiben zu bitten – man muss ihnen dafür schon eine Liste der Leistungen vorlegen, von denen man möchte, dass sie sie in ihren Briefen hervorheben. Ich erfuhr, dass Notendurchschnitt und Examensergebnisse nur bis zu einem gewissen Grad helfen – außerschulischen Aktivitäten und die eigene Geschichte fallen ebenso ins Gewicht. Diese Strategien funktionierten. Als erster in meiner Familie überhaupt studierte ich – und zwar auf der Harvard University.

Damals dachte ich, ich hätte die unausgesprochenen Regeln hinter mir gelassen. Ich konnte ja nicht ahnen, dass sie gerade erst zu greifen begannen.

Als ich in meinem zweiten Studienjahr eines Abends in meinen Schlaftsaal zurückkehrte, hasteten mehrere Kommilitonen an mir vorbei. Ich trug Jeans und Kapuzenpulli. Sie trugen Anzüge. Am nächsten Tag hörte ich im Unterricht, dass eine Firma, die vor Kurzem bei einer Karrieremesse vertreten gewesen war, einen exklusiven Empfang für geladene Gäste veranstaltet hatte. Bei der Messe war ich zwar durchaus am Tisch des Unternehmens vorbeigekommen, hatte aber mit niemandem gesprochen. Schließlich glaubte ich, dass die Firmen keine Bewerber aus dem zweiten Studienjahr einstellten. Die anderen Studenten aus meinem Jahrgang jedoch hatten sich nicht nur den Personalvermittlern vorgestellt, sondern auch Freunde von Freunden dazu gebracht, ein gutes Wort für sie einzulegen. Nach der Messe stand ich mit einer Broschüre und einer Wasserflasche mit Werbeaufdruck da. Sie dagegen hatten Termine für Vorstellungsgespräche ergattert.

Wochen später saß ich im Seminar, während diese anderen Studenten verreist waren, um am »Verkaufswochenende« teilzunehmen. So nennt sich die Zeit, in der Collegestudenten in Firmenzentralen eingeladen und verköstigt werden, nachdem man ihnen Stellen angeboten hat. Und auf einmal verstand ich, warum meine Mom und ich uns vergeblich abgerackert hatten. Wir hatten blind Onlinebewerbungen verschickt und nicht begriffen, dass die erfolgreichen Bewerber zuvor hinter den Kulissen Kontakte geknüpft hatten.

Also wurde ich aktiv. Ich freundete mich mit älteren Studenten an und tat, was sie taten. Die unausgesprochenen Regeln zeigten Wirkung. Ich bekam Stellen, wie sie die Insider bekommen: ein Ferienpraktikum im Investment Banking bei Credit Suisse und einen Vollzeitjob in der Unternehmensberatung bei der Boston Consulting Group (BCG). Aber wie ich später aus meiner Leistungsbeurteilung erfuhr, war es eine Sache, hineinzukommen – zu überleben jedoch etwas ganz anderes.

Dieses Mal wusste ich es besser. Ich begann, mit Kolleginnen und Kollegen und im Freundeskreis über Aufgaben, Frust und Leistungsbeurteilungen zu sprechen. Ursprünglich begann das als ein einmaliges Dampfablassen, doch bald wurden daraus tägliche Gespräche jenseits der Arbeit. Zu meiner Überraschung spielte es dabei keine Rolle, ob jemand in einem Start-up, einer Anwaltskanzlei, einem Krankenhaus

oder an einer Schule arbeitete. Wir kämpften alle mit den gleichen Problemen.

Nach kurzer Zeit vergrößerte ich meinen Radius. Ich schickte E-Mails an Manager, mit denen ich vorher nicht zu tun gehabt hatte, und bat sie, sich über ihre Teams zu beklagen. Schon bald führte ich Videotelefonate mit Fremden auf der anderen Seite der Welt und hörte mir hinter geschlossenen Türen Beschwerden von Führungskräften an. Unsere Gespräche drehten sich um drei Kernfragen:

- Welche Fehler unterlaufen bei der Arbeit am häufigsten?
- Was würden Sie anders machen, wenn Sie Ihre ersten Berufsjahre wiederholen könnten?
- Worin unterscheiden sich leistungsstarke Mitarbeiter von mittelmäßigen?

Nach fast fünf Jahren hatte ich diese Fragen über 500 Menschen gestellt – CEOs, Managern und jungen Berufstätigen aus den unterschiedlichsten Regionen, Branchen und Berufen. Sie alle halfen mir zu verstehen, was ich zu Anfang meiner Karriere hätte besser machen können. Und dank ihrer Klugheit und Freundlichkeit verbesserte sich mein Leben. Es sollte noch ein weiteres halbes Jahr dauern, aber anstatt an meinem Schreibtisch beinahe in Tränen auszubrechen, hielt ich schließlich Präsentationen in Meetings. Wo ich mich vorher bei jeder Kleinigkeit überwacht und kontrolliert fühlte, leitete ich nun meinen Manager.

Seitdem habe ich versucht, das Gute, das mit zuteilwurde, weiterzugeben, indem ich anderen das Wissen vermittele, von dem ich mir wünschte, dass ich es früher gehabt hätte. Ich wurde Karriereberater am Harvard College und an der University of Massachusetts in Boston und coachte hunderte Studierende und Berufsanfänger in den USA und Kanada. Doch auf jeden, den ich kennengelernt habe und der nach Erfolg strebte und nicht wusste, wie er es anstellen sollte, kommen zahllose andere, denen ich nie begegnen werde. Deshalb habe ich diese Handreichung geschrieben – um die Geheimnisse der Leistungsträger zu offenbaren, hinter die man sonst erst im Laufe der Jahre kommt.



In diesem Buch gehen wir Schritt für Schritt die unausgesprochenen Regeln durch, die hinter einer erfolgreichen Karriere stecken. Diese Regeln gelten nicht nur für die erste Praktikums-, Lehr- oder Arbeitsstelle, sondern für jede Position in jeder Branche, ob Sie nun schon lange dort angestellt sind oder gerade erst wieder auf den Arbeitsmarkt zurückkehren. In diesem Ratgeber geht es nicht nur um den *Einstieg* ins Arbeitsleben, sondern auch darum, wie man sich im Beruf *zurechtfindet* – und *Erfolg* hat.

Noch eine kurze Anmerkung, ehe wir loslegen: Sie brauchen dieses Buch nicht am Stück durchzulesen, denn es ist eine große Menge an Strategien, Taktiken und Argumentationshilfen zu verarbeiten. Ich hoffe, Sie kommen im Laufe Ihrer Karriere immer wieder auf bestimmte Kapitel und Abschnitte zurück, speziell wenn Sie auf Stolpersteine stoßen. Ihr Berufsweg ist genau das: ein Weg nämlich, und die Geheimnisse für sich zu erschließen, braucht ebenfalls Zeit.

Die unausgesprochenen Regeln halten Sie nun schriftlich in den Händen. Machen Sie sie sich zunutze!

Gorick Ng  
www.gorick.com

## EINLEITUNG

# Die unausgesprochenen Regeln

**I**m Folgenden finden Sie die unausgesprochenen Regeln, die man für einen gelungenen Start ins Berufsleben kennen muss. Ohne das Wissen um die Geheimnisse, die Ihnen das Einhalten dieser Regeln überhaupt ermöglichen, sind sie allerdings unvollständig. Deshalb geht es im Rest des Buches darum, wie man sein Verhalten diesen Regeln so anpasst, dass man Erfolg hat und eine gute Wirkung erzielt. Behalten Sie diese Regeln bei der Lektüre des Buchs im Kopf. Behandeln Sie sie wie eine Brille, die Sie aufsetzen, um die Welt zu analysieren und sich in ihr zurechtzufinden.

### Die Regeln annehmen, ablehnen oder zurechtbiegen

Finden Sie heraus, welche Regeln sinnvoll sind (oder eben nicht), es wert sind, hinterfragt zu werden (oder eben nicht) oder nicht zu Ihren persönlichen Grundwerten passen (oder aber doch). Anschließend sollten Sie für sich ganz persönlich entscheiden, ob und wann Sie sich an eine Regel halten, sie ablehnen oder für sich zurechtbiegen. Seien Sie sich ganz besonders bewusst, dass es einen Unterschied gibt zwischen dem, was »eigentlich richtig« ist und dem, was den Vorlieben *Ihrer* Vor-

gesetzten entspricht. Lernen Sie, wann Kritik konstruktiv ist und angenommen werden sollte – und wann sie das nicht ist und besser ignoriert wird. Finden Sie Verbündete.

## Das große Ganze betrachten

Wenn Sie in einem Team neu anfangen, finden Sie heraus, was das Team genau tut, was die Zielvorgaben sind, wem es dient, was es in letzter Zeit so getan hat, wer die Konkurrenz ist, wer die wichtigsten Leute sind und wie genau Ihre Stelle dem Team und dem Unternehmen beim Erreichen der gesetzten Ziele helfen soll. Wenn Sie einen neuen Auftrag annehmen, verschaffen Sie sich ein Verständnis davon, was das weitergefasste Ziel ist, wie sich Erfolg definiert und wie sich Ihre Arbeit konkret in das große Ganze einfügt. Halten Sie sich auf dem Laufenden darüber, was in Ihrem Team, im Unternehmen und in der ganzen Branche los ist.

## Hausaufgaben machen – und vorzeigen

Vermeiden Sie es, andere sofort zur Seite zu nehmen, wenn Sie eine Frage haben. Werfen Sie zuerst einen Blick in Ihre E-Mails und in Ihre Unterlagen und recherchieren Sie zuerst selbst im Internet. Wenn Sie nicht alleine auf die Antwort kommen, heißt es Bündeln und Weiterreichen: Fassen Sie Ihre Fragen zusammen und stellen Sie sie dann zunächst einer Kollegin oder einem Kollegen auf Ihrer Hierarchiestufe, anschließend jemandem, der nächsthöher positioniert ist oder über relevante Kompetenzen verfügt, und so weiter. Erklären Sie den Hintergrund Ihrer Frage und berichten Sie, was Sie unternommen haben, um die Antwort herauszufinden. Zeigen Sie, was Sie wissen, bevor Sie nach dem fragen, was Sie nicht wissen.

## Wie ein Eigentümer denken

Stellen Sie sich vor, Sie wären allein verantwortlich und hätten niemanden, den Sie um Hilfe bitten könnten. Was würden Sie zur Lösung des Problems unternehmen? Stellen Sie sich vor, Sie wären für Ihre Firma verantwortlich. Was würden Sie dazu beitragen, dass das Unternehmen seine Ziele erreicht? Seien Sie proaktiv: Grüßt keiner? Dann grüßen Sie. Gibt niemand Informationen weiter? Dann bitten Sie um Informationen. Überträgt Ihnen niemand Aufgaben? Dann fordern Sie Aufgaben ein. Liefern Sie den anderen eine Reaktionsvorlage. Steuern Sie Lösungen bei, keine Probleme. Nehmen Sie Ihre Karriere selbst in die Hand!

## Lern- und Hilfsbereitschaft zeigen

Von jemandem, der neu zu einem Team oder einem Projekt dazustößt, wird erwartet, dass er Fragen stellt (»Lernmodus«). Nach einer Weile wird dann erwartet, dass man weiß, was vor sich geht, und durchdachte Vorschläge macht (»Führungsmodus«). Seien Sie sich stets im Klaren darüber, ob Sie sich noch im Lernmodus oder schon im Führungsmodus befinden und verhalten Sie sich entsprechend. Behandeln Sie die Erkundigung, ob es noch Fragen gibt, nie als eine Ja-oder-Nein-Frage, sondern stets als Ja-Frage. Haben Sie immer eine Frage oder eine Bemerkung parat. Im Zweifel fragen Sie: »Wie kann ich am besten behilflich sein?«

## Sich innerer und äußerer Narrative bewusst sein

Sie müssen wissen, warum Sie tun, was Sie tun. Reden Sie über Ihre Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, wenn Sie sich vorstellen: Berichten Sie, was Sie geleistet haben, woran Sie momentan arbeiten und, falls zutreffend, auch was Sie erreichen wollen. Überlegen Sie, ob Sie Ihre persönliche Geschichte vielleicht als Heldenreise im Sinne

des Storytellings erzählen möchten: Was hat Ihr Interesse geweckt, was haben Sie bisher getan, was führt Sie heute hierher und was wollen Sie erreichen? Wenn Sie einen Statusbericht abliefern, sprechen Sie über das, was Sie erarbeitet haben und anschließend über das, was noch zu tun ist.

## Kontext und Publikum kennen

Sind Sie eher extrovertiert oder introvertiert? Verfügen Sie über eher mehr Erfahrung oder noch nicht so viel? Gehören Sie der Mehrheit an oder einer Minderheit? Seien Sie sich der Vorurteile bewusst, die andere Ihnen gegenüber möglicherweise hegen, und steuern Sie diese. Zudem sollten Sie Ihr Publikum kennen: Welche Konzepte und Ideen sind ihm bekannt oder fremd? Auf welche Weise möchte es neue Informationen erfahren? Passen Sie Ihre Botschaft Ihren Zuhörerinnen und Zuhörern oder Leserinnen und Lesern an. Finden Sie die passendste Person zur passendsten Zeit.

## Andere spiegeln

Vergleichen Sie Ihre Wirkung mit der anderer, wenn Sie sich auf unbekannten Terrain befinden. Suchen Sie sich Menschen, die Sie respektieren und mit denen Sie sich identifizieren können, und beobachten Sie, wie diese sich verhalten, kleiden, wie sie schreiben und reden, und übernehmen Sie Elemente, die zu Ihnen passen und authentisch sind. Spiegeln Sie die Dringlichkeit und den Ernst Ihrer Kolleginnen und Kollegen. Legen Sie noch etwas mehr Dringlichkeit und Ernst an den Tag, wenn Sie mit jemandem zu tun haben, der Verfügungsgewalt über Sie hat. Im Zweifel lassen Sie anderen den Vortritt.

## Absicht und Wirkung steuern

Im Umgang mit anderen sollte Ihnen immer bewusst sein, dass Ihre Absicht (wie Sie also wahrgenommen werden wollen) sich von Ihrer Wirkung (wie Sie tatsächlich wahrgenommen werden) unterscheiden kann. Schaffen Sie Klarheit, wo man Sie falsch verstehen könnte: Erklären Sie Verhaltensweisen oder Handlungen, die womöglich in einem negativen Licht erscheinen, damit Ihre Umgebung nicht vom Schlimmsten ausgeht. Falls etwas unterschiedlich aufgefasst werden kann, verlassen Sie sich nicht auf E-Mails oder Direktnachrichten. Suchen Sie besser das persönliche Gespräch.

## Die richtigen Signale senden

Seien Sie sich bewusst, was andere an Ihnen wahrnehmen, was Sie an Ihnen sehen, hören, riechen und spüren. Seien Sie sich kultureller Gepflogenheiten bezüglich Blickkontakt, Lächeln, schnellen Antworten und Single-Tasking bewusst. Wenn Ihnen jemand Anweisungen oder einen Rat gibt, schreiben Sie vor seinen Augen mit. Tun Sie, was Sie angekündigt haben (oder erklären Sie proaktiv, warum Sie es doch anders machen). Achten Sie darauf, wann und wie Sie zur Arbeit oder einem Termin kommen, sich zu Wort melden, E-Mails verschicken und um Hilfe bitten. Im Zweifelsfall frühzeitig erscheinen.

## Mehrere Schritte im Voraus denken

Bringen Sie in Erfahrung, worum Ihr Vorgesetzter Sie bitten oder was er Sie fragen könnte – und seien Sie darauf vorbereitet. Sie sollten die Themen kennen, mit denen sich Ihr Vorgesetzter auseinanderzusetzen muss – und einen Lösungsvorschlag unterbreiten. Überlegen Sie, welche Fragen aufkommen und wie mögliche Antworten aussehen könnten, ehe Sie eine Arbeit abgeben oder zu einer Besprechung gehen. Berücksichtigen Sie bei Entscheidungen auch nachrangige

Implikationen. Wenn Sie die Anweisung erhalten, eine bestimmte Aufgabe zu erledigen, denken Sie mehrere Schritte voraus: Ergibt die erhaltene Anleitung Sinn? Könnte die Idee anderen Probleme bereiten?

## Vom übergeordneten Ziel her rückwärts arbeiten

Zuallererst müssen Sie verstehen, was Sie eigentlich erreichen wollen. Dann arbeiten Sie von diesem übergeordneten Ziel her rückwärts, indem Sie alle Schritte und Fristen zwischen sich und dem Ziel skizzieren. Vergewissern Sie sich, was Sie wie und wann zu erledigen haben. Fragen Sie Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte, wann ein guter Zeitpunkt für Rücksprachen wäre. Wiederholen Sie, was Sie meinen, verstanden zu haben, ehe Sie ein Gespräch beenden. Überprüfen Sie im Zuge Ihrer Arbeit fortlaufend, ob Sie das, was Sie tun, dem übergeordneten Ziel näherbringt.

## Anderen Zeit und Stress ersparen

Ehe Sie um Hilfe bitten, erstellen Sie eine Liste der Punkte, die der andere um Ihretwillen unternehmen müsste, und arbeiten Sie so viele wie nur möglich davon ab. Bei Terminvereinbarungen bieten Sie Zeitfenster in der Zeitzone Ihres Gegenübers an. Verfassen Sie Betreffzeilen, Zusammenfassungen und Handlungsaufforderungen verständlich und wohlüberlegt. Lassen Sie Unklarheiten keinen Raum. Versuchen Sie, Ihre Überlegungen in drei oder weniger Punkten zu erklären. Vermitteln Sie vor dem Einstieg in eine Diskussion entsprechende Hintergrundinformationen, damit alle wissen, worum es geht.

## Muster erkennen

Vermeiden Sie es, den gleichen Fehler zweimal zu machen. Vermeiden Sie es, dass man Ihnen etwas zweimal erklären muss. Und vermeiden Sie es, die gleiche Frage zweimal stellen zu müssen. Falls das unbedingt sein muss, geben Sie zu, dass es so ist, oder versuchen Sie, zuerst jemand anderes zu fragen. Suchen Sie nach Mustern: Wenn Ihr Manager immer um XYZ bittet, halten Sie XYZ bereit, eher er das nächste Mal danach fragt. Finden Sie heraus, wie Sie Ihre Arbeit produktiver erledigen können. Lösen Sie Probleme von Grund auf. Achten Sie darauf, dass Ihre Verhaltensweisen zu Ihrer beabsichtigten Außenwirkung passen.

## Wichtiges und Dringendes priorisieren

Höchste Priorität verleihen Sie den Angelegenheiten, die mit dem frühesten Abgabetermin einhergehen, bei denen am meisten Leute beteiligt sind, die für den meisten Stress sorgen, im Laufe der Zeit schwieriger werden, für Ihre Position ausschlaggebend sind oder wichtigen Menschen viel bedeuten. Seien Sie sich im Klaren darüber, dass das, was Ihnen wichtig ist, für andere womöglich nicht von Bedeutung ist und umgekehrt. Sie sollten darüber Bescheid wissen, worauf angesichts der Ihnen zur Verfügung stehenden Zeitspanne geachtet wird (oder eben nicht). Konzentrieren Sie sich auf die Punkte, die eingehend geprüft werden. Brechen Sie Aufgaben herunter und sortieren Sie die Teilaufgaben in die Kategorien »Muss« und »Kann« ein – die »Muss«-Aufgaben erledigen Sie zuerst.

## Zwischenmenschliche Beziehungen verstehen

Seien Sie sich der unsichtbaren Befehlsketten, Zuständigkeitsbereiche (die sogenannten »Swimlanes«: wer macht was und wann) und Komfortzonen bewusst. Seien Sie im Bilde darüber, wer wem untersteht, wer wo-